



## A Model for Digital Leadership Mindset

**Fatemeh Golabadi**

Ph.D. Candidate, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: f.golabadi1997@ase.ui.ac.ir

**Ali Nasr Isfahani** \*

\*Corresponding Author, Assistant Prof., Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: alin@ase.ui.ac.ir

**Mehdi Shami Zanjani**

Prof., Department of Information Technology Management, Faculty of Industrial Management and Technology, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: shamizanjani@ut.ac.ir

### Abstract

#### Objective

Digital leadership mindset is relatively a new concept in management and leadership studies, which has recently been proposed as one of the key factors in the success of organizations in the digital and electronic communications and can have many positive consequences for organizations. According to the need for a coherent model, the present research was conducted with the aim of providing a model for the development of digital leadership mindset in organizations.

#### Methodology

This is a qualitative study conducted using meta-synthesis method. Its statistical population consisted of the extant studies. After reviewing the available sources, 64 ones were selected to be analyzed for extracting codes. The thematic analysis method was used and the data were analyzed in several consecutive steps. Analysis of the extracted codes led into conclusion of the digital leadership mindset model.

**Citation:** Golabadi, Fatemeh; Nasr Isfahani, Ali & Shami Zanjani, Mehdi (2026). A Model for Digital Leadership Mindset. *Journal of Business Management*, 18(1), 200-224. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2024.384498.4868> (in Persian)



### **Findings**

After analyzing the data, the antecedents of digital leadership mindset were categorized into two dimensions: organizational factors (comprising two components: organizational culture and organizational capabilities) and leader characteristics (comprising four components: having an appropriate attitude, possessing technical or technological skills and abilities, possessing human skills, and possessing analytical skills). The outcomes of digital leadership mindset in organizations were also categorized into three dimensions: organizational outcomes (comprising two components: long-term and short-term outcomes), group outcomes (comprising two components: long-term and short-term outcomes), and individual outcomes (comprising two components: long-term and short-term outcomes). To control the quality of the analyses, the intra-subject agreement method was used. In this regard, a researcher in organizational behavior, familiar with the subject literature, was asked to collaborate with the researchers in the process of combining, integrating, and categorizing concepts, and creating main (dimensions) and sub (components) themes. After calculations, the intra-subject agreement rate in the present study was calculated to be 84.84%, which indicated the validity of the findings.

### **Conclusion**

Given the applied nature of this research, business managers can utilize the findings for planning and implementing necessary measures to develop a digital leadership mindset at various levels. Modeling the factors influencing a digital leadership mindset within a comprehensive and coherent framework, while reducing the fragmentation of prior findings and addressing some existing gaps in the literature, can enhance managers' awareness of factors impacting this concept. Furthermore, identifying the outcomes of a digital leadership mindset can increase managers' and leaders' sensitivity and interest in this topic, fostering adequate readiness in them to address the issue.

**Keywords:** Digital mindset, Digital leadership, Digital leadership mindset.



## طراحی الگوی توسعه ذهنیت رهبری دیجیتال

فاطمه گل‌آبادی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: f.golabadi1997@ase.ui.ac.ir

علی نصر اصفهانی \*

\* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: alin@ase.ui.ac.ir

مهدی شامی زنجانی

استاد، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت صنعتی و فناوری، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: shamizanjani@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** ذهنیت رهبری دیجیتال، مفهومی کمابیش جدید در مطالعات مدیریت و رهبری به‌شمار می‌رود که به‌تازگی به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در موفقیت سازمان‌ها در دوران دیجیتال و ارتباطات الکترونیکی مطرح شده است و می‌تواند پیامدهای مثبت بسیاری برای سازمان‌ها به‌دنبال داشته باشد. از این رو، با توجه به نیاز به الگویی منسجم در این ارتباط، پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی توسعه ذهنیت رهبری دیجیتال در سازمان‌ها اجرا شد.

**روش:** پژوهش حاضر، از نظر هدف کاربردی و به لحاظ روش، کیفی است و با استفاده از فراترکیب انجام شده است. با توجه به ماهیت روش فراترکیب، جامعه آماری را مطالعات پیشین تشکیل می‌دهد که در این میان، پس از جست‌وجو و یافتن منابع موجود، از طریق بررسی و ارزیابی عنوان، چکیده و محتوای منابع یافت شده، ۶۴ منبع برای انجام پژوهش انتخاب شد. به‌منظور تحلیل کدهای استخراج شده از منابع منتخب و تدوین الگوی ذهنیت رهبری دیجیتال نیز، روش تحلیل مضمون، استفاده شد و داده‌ها در چند گام متوالی تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** پس از تحلیل داده‌ها، پیشنهادهای ذهنیت رهبری دیجیتال، ل در قالب دو بُعد عوامل سازمانی (متشکل از ۲ مؤلفه فرهنگ سازمانی و قابلیت‌های سازمانی) و ویژگی‌های فردی رهبر (متشکل از ۴ مؤلفه برخورداری از نگرش مناسب، برخورداری از مهارت‌ها و توانایی‌های فنی یا فناورانه، برخورداری از مهارت‌های انسانی و برخورداری از مهارت‌های تحلیلی)، دسته‌بندی شد. پیامدهای ذهنیت رهبری دیجیتال در سازمان‌ها نیز، در قالب ۳ بُعد پیامدهای سازمانی (متشکل از ۲ مؤلفه پیامدهای بلندمدت و پیامدهای کوتاه‌مدت)، پیامدهای گروهی (متشکل از ۲ مؤلفه پیامدهای بلندمدت و پیامدهای کوتاه‌مدت) و پیامدهای فردی (متشکل از ۲ مؤلفه پیامدهای

**استناد:** گل‌آبادی، فاطمه؛ نصر اصفهانی، علی و شامی زنجانی، مهدی (۱۴۰۵). طراحی الگوی توسعه ذهنیت رهبری دیجیتال. مدیریت بازرگانی، ۱۸(۱)، ۲۰۰-۲۲۴.

بلندمدت و پیامدهای کوتاه‌مدت)، دسته‌بندی شد. برای کنترل کیفیت تحلیل‌ها نیز، روش توافق درون موضوعی استفاده شد. در این ارتباط، از یک پژوهشگر رفتار سازمانی و آشنا به ادبیات موضوع، درخواست شد که در فرایند ترکیب، تلفیق و دسته‌بندی مقوله‌ها و ایجاد مضامین اصلی (ابعاد) و فرعی (مؤلفه‌ها) با پژوهشگران همکاری کند. پس از انجام محاسبات، میزان توافق درون موضوعی در پژوهش حاضر (۸۴/۸۴ درصد) محاسبه شد که قابلیت اعتبار یافته‌ها را نشان می‌دهد.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به کاربردی بودن پژوهش، مدیران کسب‌وکارها می‌توانند نتایج را در راستای برنامه‌ریزی و انجام اقدامات لازم در راستای توسعه ذهنیت رهبری دیجیتال در مدیران سطوح مختلف استفاده کنند. مدل‌سازی عوامل مؤثر بر ذهنیت رهبری دیجیتال در قالب چارچوبی جامع و منسجم، ضمن کاهش پراکندگی یافته‌های پیشین و پوشش بخشی از ضعف موجود در ادبیات، می‌تواند بینش و آگاهی مدیران در ارتباط با عوامل اثرگذار بر این پدیده را افزایش دهد. شناسایی پیامدهای ذهنیت رهبری دیجیتال نیز می‌تواند حساسیت و علاقه مدیران و رهبران به این موضوع را افزایش دهد و آمادگی مناسبی در آنان در راستای توجه به این موضوع ایجاد کند.

**کلیدواژه‌ها:** ذهنیت دیجیتال، رهبری دیجیتال، ذهنیت رهبری دیجیتال.

## مقدمه

توسعه روزافزون فناوری‌های دیجیتال در سال‌های گذشته مانند هوش مصنوعی<sup>۱</sup>، اینترنت اشیا<sup>۲</sup>، رایانش ابری<sup>۳</sup> و مانند آن، پایداری و تاب‌آوری سازمان‌ها را به به‌کارگیری فناوری‌های جدید وابسته ساخته است. در این شرایط جدید، روش‌های سنتی کسب‌وکار از اثربخشی و کارایی لازم برخوردار نخواهند بود (چن، ونگ، لیانگ و ژانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳؛ یعقوب‌پور، خداداد حسینی، جنتی‌فر و ثانوی فرد، ۱۴۰۳). بنابراین، در این دنیای جدید که ذی‌نفعان سازمان‌ها به کاربران هوشمند فناوری<sup>۵</sup> تبدیل شده‌اند؛ سازمان‌ها می‌بایست قادر باشند تا فرایندهای کسب‌وکار خود را بر اساس فناوری‌های جدید دیجیتالی بنا کنند (کنارودی و بودایی، ۱۴۰۳). فناوری دیجیتال، یک انقلاب در فناوری اطلاعات است (آدابی، حاجی حیدری و وارث، ۱۴۰۳) که به سرعت در سطح جهان در حال پذیرش بوده و مدل‌های کسب‌وکار در صنایع مختلف را به شدت تحت تأثیر قرار داده است و زمینه شکل‌گیری مدل‌های جدید کسب‌وکار را به وجود آورده است (اعظمی، نادشاهی، مباحثی و حسینی، ۱۴۰۳). این موضوع، رهبران سازمان‌ها را نیازمند شایستگی‌هایی (دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی) جدید ساخته است که تحت عنوان شایستگی‌های دیجیتال<sup>۶</sup> شناخته می‌شوند (هنزی و نورهایدا<sup>۷</sup>، ۲۰۲۴). شایستگی دیجیتال، مجموعه‌ای دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی را شامل می‌شود که مدیران و رهبران را قادر می‌سازد تا از فناوری‌های دیجیتال به شکلی خلاقانه، انتقادی و معنادار و مسئولانه در تمامی عرصه‌های کسب‌وکار، به‌طور مستقل و یا با همکاری دیگران استفاده کنند (ایلسیاری<sup>۸</sup>، ۲۰۲۳).

در این ارتباط، امروزه مفهوم ذهنیت رهبری دیجیتال<sup>۹</sup> به‌عنوان یک شایستگی جدید در مدیریت و رهبری سازمانی مطرح شده است که می‌تواند رهبران را در استفاده از فناوری، به‌عنوان عاملی برای بهبود عملکرد سازمان و ایجاد ارزش برای سهام‌داران، توانمند سازد (مونسامی، دانپات و بارخوزن<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۳). ذهنیت دیجیتال، می‌تواند به‌عنوان ویژگی‌های شخصیتی یا گرایش‌های رفتاری تعریف شود که به‌طور مستقیم مشاهده نمی‌شود؛ ولی به‌شکل چشمگیری تفکر، احساس و عمل را در زمینه‌های اجتماعی و ابزاری تحول دیجیتال ساختار می‌دهند (مانولوا و وانگ<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۴). به عبارت دیگر، ذهنیت دیجیتال توضیح دهنده مجموعه‌ای از نگرش‌ها و رفتارهایی است که رهبران (و در نتیجه کارکنان و سازمان‌ها) را قادر می‌سازند چگونگی ایجاد فرصت از طریق فناوری را درک کرده و به آنان امکان می‌دهد تا در محیطی که در محاصره فناوری قرار دارد، مسیر مناسبی برای موفقیت بلندمدت و پایدار کسب‌وکارها ترسیم کرده و دنبال کنند (الابدالی، یعقوب، آگروال، الوفایسان و موهاپاترا<sup>۱۲</sup>، ۲۰۲۴). این ذهنیت نه تنها شامل تسلط فنی و فناورانه است، بلکه شامل دانش،

1. artificial intelligence
2. internet of things
3. Cloud computing
4. Chen, Wang, Liang & Zhang
5. Technologically savvy
6. Digital competencies
7. Hazni & Nurhaida
8. ElSary
9. digital leadership mindset
10. Munsamy, Dhanpat & Barkhuizen
11. Manolova & Wang
12. Alabdali, Yaqub, Agarwal, Aloffaysan & Mohapatra

نگرش‌ها و مهارت‌های لازم برای اتخاذ استراتژی‌هایی است که رهبران سازمان‌ها باید در مواجهه با محیط‌های پویا و دیجیتالی امروز، اجرا کنند (اسمیت<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰).

رهبران با برخورداری از ذهنیت رهبری دیجیتال، می‌توانند در سازمان به‌عنوان معماران تغییر<sup>۲</sup>، سازمان‌هایی ایجاد کنند که بتوانند همگام با تحولات بازار، انعطاف‌پذیر و پاسخ‌گو<sup>۳</sup> باشند (باس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). همچنین، رهبران برخوردار از ذهنیت دیجیتال می‌توانند با استفاده از فناوری‌های پیشرفته، نوآوری را تسهیل کرده و به راه‌حل‌های خلاقانه‌تری دست یابند و به بهبود عملکرد سازمانی کمک کنند (وسترمن، بونت و مک‌آفی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). با وجود این، توسعه ذهنیت رهبری دیجیتال و دیجیتالی شدن نیز با چالش‌هایی همراه است (زارعی و نیکخواه، ۱۴۰۳). مقاومت در برخی بخش‌های سازمانی، نیاز به تغییر فرهنگ سازمانی و مدیریت مؤثر تغییرات از موانع اصلی محسوب می‌شوند که برای رسیدن به توانمندی‌های کامل ذهنیت رهبری دیجیتال، باید به آن‌ها پاسخ داد (باس و اوولی<sup>۶</sup>، ۱۹۹۴). ایجاد انگیزه در کارکنان و سوق دادن آن‌ها به اتخاذ فرایندهای جدید و فناوری‌های دیجیتال نیز از دیگر چالش‌های وجود در این ارتباط است. کارمندان عادت دارند یک کار را به‌شیوه‌ای خاص انجام دهند. توسعه ذهنیت دیجیتال مستلزم آن است که کارمندان مهارت داشته باشند و با فناوری و تحول دیجیتال به‌خوبی آشنا شوند. واضح است که هر کارمندی آماده تغییر نخواهد بود (صالح<sup>۷</sup>، ۲۰۲۴). فقدان استراتژی سازمانی مشخص نیز یکی از چالش‌هایی است که در مسیر توسعه ذهنیت دیجیتال قرار دارد (سالوتی و برتاگنی<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰). ضعف سواد دیجیتال مدیران و کارکنان سازمان‌ها نیز می‌تواند به‌عنوان یکی از چالش‌های توسعه ذهنیت دیجیتال مطرح شود. سواد دیجیتال به زبان ساده، توانایی یافتن، ارزیابی، استفاده و به اشتراک‌گذاری اطلاعات و تولید محتوا با استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و اینترنت است و فقدان آن می‌تواند سازمان‌ها را با چالش‌هایی جدی مواجه سازد (نلینی و لئوناردی<sup>۹</sup>، ۲۰۲۲).

از این رو، اجرای موفق اقدامات مربوط به توسعه ذهنیت دیجیتال در رهبران، نیازمند شناسایی عواملی است که می‌توانند توسعه این ذهنیت در سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار دهند (ویتزال و رونی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۴). علاوه بر پیشایندها، شناسایی پیامدهای ذهنیت رهبری دیجیتال نیز می‌تواند اهمیت آن را به مدیران گوشزد کند و توجه آنان را به توسعه این شایستگی در سازمان‌ها جلب کند. با این حال، بررسی‌ها نشان می‌دهد پیشایندها و پیامدهای ذهنیت رهبری دیجیتال در سازمان‌ها موضوعی است که با رویکردهای متفاوت مطالعه شده است. با وجود این موضوع که مدیران کسب‌وکارها در هنگام برنامه‌ریزی و اجرای مداخلات مدیریتی نیازمند چارچوب‌هایی جامع، منسجم و یکپارچه پیرامون موضوع مورد بررسی خود هستند (تیموری و مباشری، ۱۴۰۳)؛ پژوهشگران مختلف، عوامل متفاوتی را به‌عنوان پیشایندها و پیامدهای ذهنیت

1. Smith
2. architects of change
3. flexible and responsive
4. Bose
5. Westerman, Bonnet & McAfee
6. Bass & Avolio
7. Salih
8. Salvetti & Bertagni
9. Neeley & Leonardi
10. Veithzal & Rony

رهبری دیجیتال در سازمان‌ها معرفی کرده‌اند و این عوامل تاکنون به صورتی نظام‌مند و جامع و در چارچوبی مشخص مورد واکاوی قرار نگرفته‌اند. این پراکندگی یافته‌ها، یکی از ضعف‌های ادبیات است و می‌تواند پیچیدگی موضوع را برای مدیران افزایش دهد. از این رو، پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی توسعه ذهنیت رهبری دیجیتال در سازمان‌ها با استفاده از روش فراترکیب اجرا شده است. در این ارتباط، از طریق تلفیق و ترکیب یافته‌های پیشین تلاش می‌شود تا به ارائه الگوی جامع و کل‌نگر در ارتباط با عوامل مؤثر بر توسعه ذهنیت رهبری دیجیتال اقدام شود. شناسایی عوامل مؤثر بر این پدیده، در قالب چارچوبی منسجم، می‌تواند بینش و آگاهی مدیران نسبت به عوامل مؤثر بر آن را افزایش داده و آنان را در برنامه‌ریزی اقدامات لازم به‌منظور فائق آمدن بر چالش‌های موجود در این مسیر توانا سازد.

## پیشینه نظری پژوهش

### مفهوم رهبری دیجیتال

رهبری دیجیتال به‌عنوان یک مفهوم نوین در حوزه مدیریت و رهبری، بر کاربرد فناوری‌های دیجیتال در بهبود عملکرد سازمانی و ایجاد تغییرات استراتژیک تأکید دارد. رهبری دیجیتال از سوی اندیشمندان مختلف، در قالب عبارتهایی متفاوت تعریف شده است. برخی، رهبری دیجیتال را فرایندی می‌دانند که به نوعی معماری چابک فناوری اطلاعات و کسب‌وکار نیاز دارد تا ایده‌ها را به‌سرعت زنده کند و در نتیجه باعث ایجاد و حفظ فرهنگ نوآوری شود (بنیتز، آرناس، کاستیلو و استیوز<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). برخی نیز، رهبری دیجیتال را یک فرایند نفوذ اجتماعی تعریف کرده‌اند که توسط فناوری تسهیل می‌شود، در هر سطحی از سازمان رخ می‌دهد و هدف آن تأثیرگذاری بر نگرش، احساسات، اندیشه، رفتار و عملکرد یک فرد، گروه یا سازمان است (ارهان، اوزان باچاک و آیدین<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲).

مفهوم رهبری دیجیتال، توانایی رهبران را برای هدایت و بهره‌برداری از فناوری‌های دیجیتال در راستای کسب موفقیت سازمانی را شامل می‌شود (کاراکاس، پولات و پاپاداکیس<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). این مفهوم، راهبردهایی در عرصه دیجیتال و درک چگونگی هم‌راستاسازی رویکردهای رهبری با محیط کسب‌وکار دیجیتال را دربرمی‌گیرد (حمزه، نصیر و وهاب<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). در این ارتباط، رهبر دیجیتال می‌تواند به‌عنوان فردی توصیف شود که به‌واسطه نقشی که برعهده دارد و این نقش به اقتضای محیط‌هایی با محوریت فناوری‌های تحول‌آفرین شکل گرفته است؛ درصد است تا با به‌کارگیری تلفیقی مطلوب از منابع و مهارت‌های رهبری و رسانه‌ها و قابلیت‌های دیجیتال بین استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار، سازگاری ایجاد کند تا بدین طریق عدم اطمینان ناشی از حضور فناوری را به فرصت تبدیل کند (معجونی و رحیمی، ۱۴۰۳).

رهبری دیجیتال نه تنها شامل استفاده از فناوری‌های مدرن مانند هوش مصنوعی، اینترنت اشیا و تحلیل داده‌های بزرگ است، بلکه به ایجاد یک فرهنگ سازمانی منعطف و نوآورانه می‌پردازد که بر پذیرش تحولات دیجیتال و تسهیل

1. Benitez, Arenas, Castillo & Esteves
2. Erhan, Uzunbacak & Aydin
3. Karakose, Polat & Papadakis
4. Hamzah, Nasir & Wahab

فرایندهای نوآورانه تأکید دارد (وسترمن و همکاران، ۲۰۱۴). رهبران دیجیتال درگیر تبدیل فرصت‌های فناورانه به مزیت رقابتی برای سازمان‌های خود هستند و با تمرکز بر استراتژی‌های دیجیتال و ایجاد ارتباطات دیجیتالی مؤثر، می‌توانند عملکرد و انعطاف‌پذیری سازمان را بهبود بخشند (سیکری<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰).

## ابعاد رهبری دیجیتال

ابعاد رهبری دیجیتال بر اساس منابع مختلف به دسته‌های متفاوتی تقسیم شده است. در یک دسته‌بندی کلی، ابعاد این سبک رهبری به سه دسته تقسیم شده‌اند که عبارت‌اند از:

- تعیین استراتژی دیجیتال<sup>۲</sup>: شامل تعیین استراتژی‌هایی برای بهره‌گیری بهینه از فناوری‌های دیجیتال در تحقق اهداف سازمانی؛
- نوآوری و تحول دیجیتال<sup>۳</sup>: تشویق به ارزش‌آفرینی و نوآوری در تمامی جوانب سازمان با استفاده از فناوری‌های نوین؛
- فرهنگ سازمانی دیجیتال<sup>۴</sup>: ایجاد محیطی که تسهیل‌کننده تغییرات دیجیتالی و بهبود مداوم فرایندهای سازمانی باشد (گوپتا و گئورگ<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳).

در دسته‌بندی دیگر، ایمران، شهزاد، بات و کانتولا<sup>۶</sup> (۲۰۲۰)، ضمن برشمردن شایستگی‌های رهبری دیجیتال، ابعاد رهبری دیجیتال را در ۵ بُعد اصلی بررسی کرده‌اند که عبارت‌اند از:

- ایجاد و توسعه چشم‌انداز دیجیتال: اولین قدم به سوی تحول دیجیتال داشتن چشم‌انداز استراتژیک برای هدایت آن است. چشم‌انداز دیجیتال، رهبران را ملزم می‌کند تا فراتر از استراتژی‌های موجود و رویه‌های قبلی نظر کنند و آینده دیجیتالی سازمان‌های خود را تصور کنند؛
- دانش دیجیتال: داشتن دانش درباره ابزارها و فرایندهای دیجیتال، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین شایستگی‌هایی است که رهبران برای هدایت تحول دیجیتال باید داشته باشند؛
- شکست سریع: شکست سریع یک استراتژی چابک است که زمان پاسخ‌گویی به یک شکست را در یک فرایند مشخص نشان می‌دهد. زمان شکست برای نتایج یادگیری شرکت‌ها مهم است؛ زیرا تعیین می‌کند که شرکت‌ها به سرعت بازخورد درباره یک پروژه را دریافت کنند؛
- توانمندسازی: توانمندسازی یا تفویض اختیار به سلسله مراتب پایین‌تر، به‌عنوان یک شایستگی بسیار مهم دیگر مشخص شده است که برای اطمینان از تأثیرگذاری تحول دیجیتال برای سازمان‌ها موردنیاز است؛
- مدیریت تیم‌های متنوع: تحول دیجیتال به تیم‌های کاری و فناوری اطلاعات نیاز دارد تا در تعریف، طراحی، ارائه، اولویت‌بندی، اجرا و تقویت خدمات و محصولات جدید دیجیتال با هم کار کنند.

1. Sicree  
 2. digital strategy  
 3. innovation and digital transformation  
 4. digital organizational culture  
 5. Gupta & George  
 6. Imran, Shahzad, Butt & Kantola

## اهمیت رهبری دیجیتال

دنیای امروز دنیای پیچدگی‌ها، تغییر و بر تعبیر بهتر، دنیای پیشرفت است. با توجه به انقلاب چهارم که دنیا را در تمامی ابعاد دچار تغییر و تحول نموده است؛ ضروری است سازمان‌ها برای موفقیت و در جهت پویایی و پایداری خود، از رهبران دیجیتال توانمند بهره گیرند. بدون شک، رهبری دیجیتال از چالش‌های معاصر سازمان‌ها است؛ به‌گونه‌ای که غفلت از آن، عقب‌ماندگی و شکست سازمان‌ها را به دنبال خواهد داشت (بنیتس و همکاران، ۲۰۲۲). تحول دیجیتال، سازمان‌ها را ملزم می‌کند که برای تغییر فرهنگ، ساختار، استراتژی، فرایندهای کسب‌وکار و مدل‌های کسب‌وکار نیز اقدام کنند (ارهان و همکاران، ۲۰۲۲). نه تنها ماشین‌ها و روش‌ها باید با تغییرات ناشی از دیجیتال‌سازی سازگار شوند، بلکه روش‌های رهبری در سازمان نیز تحت تأثیر این تحول قرار گرفته و نیازمند سازگاری با شرایط جدید است (الابدالی و همکاران، ۲۰۲۴). برای تحقق موفقیت‌آمیز این تحول دیجیتال، سازمان‌ها به رهبرانی نیاز دارند که بتوانند مدل‌های تجاری جدید را پیش‌بینی، برنامه‌ریزی، اجرا و مدیریت کنند. چنین رهبرانی به‌طور فعال تشخیص می‌دهند که چه زمانی نیاز به تغییر است، الزامات تحول دیجیتال را درک می‌کنند و محیطی را ایجاد می‌کنند که از تغییر حمایت می‌کند. علاوه‌براین، رهبران دیجیتال چشم‌اندازی را برای تغییر از وضعیت موجود به وضعیت بهبودیافته جدید ارائه می‌دهند و افراد را برای سازگار مشتاقانه برای رقابت آماده می‌کنند (کاراکاس و همکاران، ۲۰۲۱).

رهبران دیجیتال با ارزش داده‌ها آشنا هستند و برای تصمیم‌های مبتنی بر بینش، تحلیل داده را جایگزین اتکای صرف به تحلیل‌های شهودی و مبتنی بر احساسات می‌کنند و برای اتخاذ تصمیمات مناسب و همچنین شناسایی مسائل و چالش‌های عصر دیجیتال، از توانایی زیادی برخوردارند (آزام و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). همچنین، رهبری دیجیتال به‌عنوان یک سبک جدید، با اشتراک دانش و توسعه قابلیت‌های نوآورانه باعث ارتقای عملکرد خلاقانه کارکنان و سازمان می‌شود (نیکن<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). این سبک از رهبری در تلاش است تا با شرایط جدید که عمدتاً دیجیتال‌محور است، خود را مطابقت دهد و زمینه موفقیت و پایداری سازمان در کوتاه‌مدت و بلندمدت را ایجاد کند.

## ذهنیت رهبری دیجیتال و اهمیت آن در سازمان‌ها

ذهنیت رهبری دیجیتال به‌عنوان یک مفهوم، نه تنها دانش استفاده از فناوری‌های نوین برای بهبود فرایندها و افزایش بهره‌وری را شامل می‌شود؛ بلکه به توانایی رهبران در تدارک اجتماعی سازمان برای تحولات دیجیتالی نیز توجه می‌کند. سیکری (۲۰۱۸) بر این باور است که ذهنیت رهبری دیجیتال نه تنها رهبران را به سمت انعطاف‌پذیری و تطبیق با تحولات بازار سوق می‌دهد، بلکه به آن‌ها کمک می‌کند تا به‌عنوان رهبرانی موفق شناخته شوند که تغییرات را به نفع سازمان‌هایشان به اجرا در می‌آورند. در تعریف کلی، ذهنیت رهبری دیجیتال می‌تواند به‌عنوان شایستگی شناخت و تحلیل مسائل دیجیتال و ارائه راه‌حل برای حل این مسائل با محوریت فناوری‌های تحول‌آفرین، توصیف شود (فاتیما و مسعود<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴). ذهنیت دیجیتال، همچنین به‌عنوان نگرش مثبت مدیران و رهبران به فناوری‌های دیجیتال و توانایی آنان در

1. Azzam et al

2. Nieken

3. Fatima & Masood

استفاده از فناوری‌های دیجیتال در راستای ایجاد انگیزه در کارکنان، توانمندسازی آنان، بهبود فرهنگ سازمانی و توسعه مزیت‌های رقابتی سازمان، تعریف شده است (خورنیاوان و ایرماواتی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴).

رهبران با ذهنیت رهبری دیجیتال می‌توانند به‌عنوان معماران تغییر در سازمان‌هایشان عمل کنند و آنان با تسلط بر فناوری‌های مبتنی بر داده، ارتباطات ابری و هوش مصنوعی، می‌توانند سازمان‌هایی ایجاد کنند که با نوآوری و انعطاف‌پذیری به چالش‌های بازار واکنش نشان دهند (باس، ۲۰۱۹). یکی از جنبه‌های مهم ذهنیت رهبری دیجیتال، توانایی رهبران در ایجاد تغییرات استراتژیک و تبدیل فرصت‌های دیجیتال به مزیت رقابتی است. ذهنیت رهبری دیجیتال می‌تواند قابلیت‌های سازمان‌ها را از جهات مختلف تحت تأثیر قرار دهد؛ از جمله، ایجاد فرهنگ کاری نوآورانه که بر پذیرش و واکنش به تغییرات بازار تأکید دارد. رهبران با ترویج این فرهنگ، می‌توانند از همکاران خود به‌عنوان قوه انگیزشی<sup>۲</sup> برای ایجاد تحولات مدیریتی و فناورانه استفاده کنند (باس، ۲۰۲۱). یکی دیگر از جوانب مهم ذهنیت رهبری دیجیتال، افزایش توانایی‌های رهبران در مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های محیط دیجیتال است. رهبران با استفاده از ابزارها و فناوری‌های مدرن، می‌توانند ساختارهای سازمانی انعطاف‌پذیرتری برای تناسب با تغییرات سریع بازار طراحی کنند (باس، ۲۰۱۹). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبران برخوردار از ذهنیت رهبری دیجیتال، می‌توانند ارتباطات درونی و بیرونی سازمان را توسعه داده و از این ارتباطات به‌عنوان یک عامل کلیدی برای موفقیت در مواجهه با رقبا و تحولات بازار استفاده کنند (سیکری، ۲۰۲۰). ذهنیت رهبری دیجیتال به رهبران این امکان را می‌دهد که از فرصت‌های مبتنی بر توسعه فناوری به نحو بهینه استفاده کنند و با ایجاد نوآوری در فرایندها و محصولات، رقابت‌پذیری سازمان را تقویت کنند (وسترمن و همکاران، ۲۰۱۴).

## روش‌شناسی پژوهش

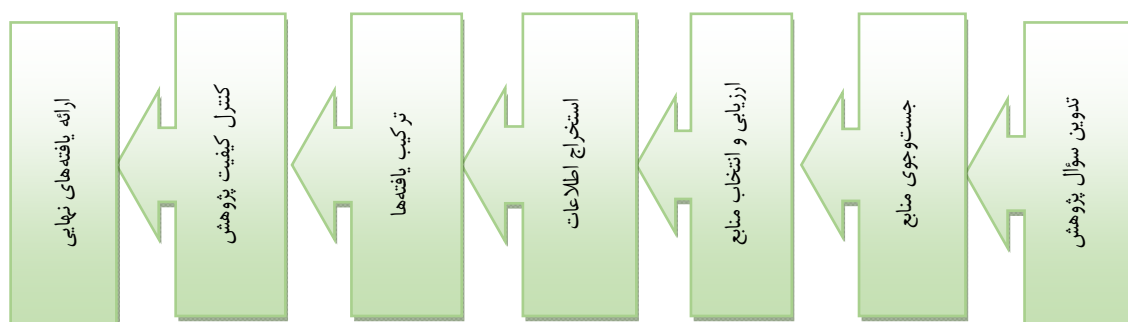
پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و با توجه به ماهیت و روش تحلیل داده‌ها در دسته پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد و به لحاظ زمانی نیز مطالعه‌ای مقطعی است که در بازه زمانی دی‌ماه ۱۴۰۲ تا شهریورماه ۱۴۰۳ انجام شده است. در این مطالعه برای ارائه الگوی توسعه ذهنیت رهبری دیجیتال در سازمان‌ها، از روش فراترکیب استفاده شده است. فراترکیب زمانی استفاده می‌شود که اطلاعات موجود درباره یک پدیده یا موضوع، بسیار پراکنده باشد. در چنین وضعیتی، فراترکیب به پژوهشگران کمک می‌کند که از طریق تلفیق و ترکیب اطلاعات موجود، به شناسایی و ارائه چارچوب، الگو و یا مدلی جدید، اقدام کنند (بوئن و داتشر، ۲۰۲۲<sup>۳</sup>).

با توجه به اینکه ذهنیت رهبری دیجیتال، موضوعی است که از دیدگاه‌های متفاوت بررسی شده است و یافته‌های گوناگونی در ارتباط با پیشایندها (عوامل مؤثر بر توسعه ذهنیت رهبری دیجیتال در سازمان‌ها) و پیامدهای این مفهوم (نتایج حاصل از توسعه ذهنیت رهبری دیجیتال در سازمان‌ها) در ادبیات ارائه شده است؛ به نظر می‌رسد به‌کارگیری روش فراترکیب می‌تواند ضمن ارائه چارچوبی منسجم در ارتباط با پیشایندها و پیامدهای ذهنیت رهبری دیجیتال، بینشی جدید

1. Khurniawan & Irmawaty  
2. motivational force  
3. Böhn & Deutscher

در این حوزه ارائه کند؛ زیرا فراترکیب به‌عنوان روشی شناخته می‌شود به پژوهشگران امکان می‌دهد تا از طریق مرور نظام‌مند و یکپارچه‌کردن نتایج مطالعات گوناگون، به معرفی چارچوب‌های جدید در ارتباط با موضوع مورد بررسی اقدام کنند (مباشری و تیموری، ۱۴۰۲). بنابراین، رویکرد هفت مرحله‌ای ارائه شده توسط سندلوسکی و باروسو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) (شکل ۱) به‌منظور مدل‌سازی پیشایندها و پیامدهای ذهنیت رهبری دیجیتال استفاده شده است. از روش تحلیل مضمون نیز به‌عنوان ابزار تحلیل داده‌ها در راستای تحقق اهداف پژوهش استفاده شده است. تحلیل مضمون، یکی از روش‌های کیفی رایج و کاربردی در رشته‌های مدیریت است که در راستای تحلیل داده‌های پراکنده و متنوع و شناسایی مضامین و معانی آشکار و پنهان آن‌ها به‌منظور بازشناسی الگوهای درون داده‌ها به کار می‌رود (مباشری، شکاری، باقری، ممنون و کیانی، ۱۴۰۱).

با توجه به ماهیت روش فراترکیب، جامعه پژوهش را مطالعات پیشین تشکیل می‌دهد که در این میان، پس از شناسایی منابع مختلف، با توجه به معیارهایی مانند دسترسی پژوهشگران به متن کامل منابع و نیز تناسب عنوان، محتوا و یافته‌ها با هدف پژوهش حاضر، ۶۴ منبع جهت استفاده در پژوهش (به‌عنوان نمونه) انتخاب شد.



شکل ۱. مراحل فراترکیب (سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷)

## یافته‌های پژوهش

### گام نخست: تنظیم سؤال‌های پژوهش

در یک مطالعه فراترکیب، پس از تعیین هدف (اهداف) پژوهش، لازم است سؤال‌های پژوهش به‌روشنی مشخص شود. در این ارتباط، پژوهشگر می‌بایست با توجه به هدف مطالعه خود به این سؤال‌ها پاسخ دهد که به‌دنبال بررسی چه چیزی است؟ مطالعه خود را در کجا انجام می‌دهد (جامعه آماری)؟ پژوهش در چه بازه زمانی انجام می‌شود؟ و پژوهش چگونه انجام می‌شود؟ (روش تحلیل داده‌ها) (سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷). با توجه به این توضیحات، سؤال‌های پژوهش حاضر به شرح جدول ۱ تنظیم شده‌اند.

## جدول ۱. سؤال‌های پژوهش

پاسخ	پرسش اصلی
چه عواملی می‌توانند توسعه توسعه ذهنیت رهبری دیجیتال در سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار دهند؟ توسعه ذهنیت رهبری دیجیتال در سازمان‌ها چه پیامدها (نتایجی) به دنبال دارد؟	سؤال اصلی پژوهش چیست (what)؟
مقالات چاپ شده در مجله‌های علمی - پژوهشی فارسی و انگلیسی	پژوهش در چه جامعه آماری انجام می‌شود (who)؟
مقاله‌های داخلی چاپ شده از سال ۱۳۷۰ تا سال ۱۴۰۳ و مقاله‌های خارجی چاپ شده از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴	پژوهش در چه محدوده زمانی انجام می‌شود (when)؟
روش تحلیل مضمون	روش تحلیل داده‌ها چیست (how)؟

## گام دوم: بررسی ادبیات و جستجوی منابع

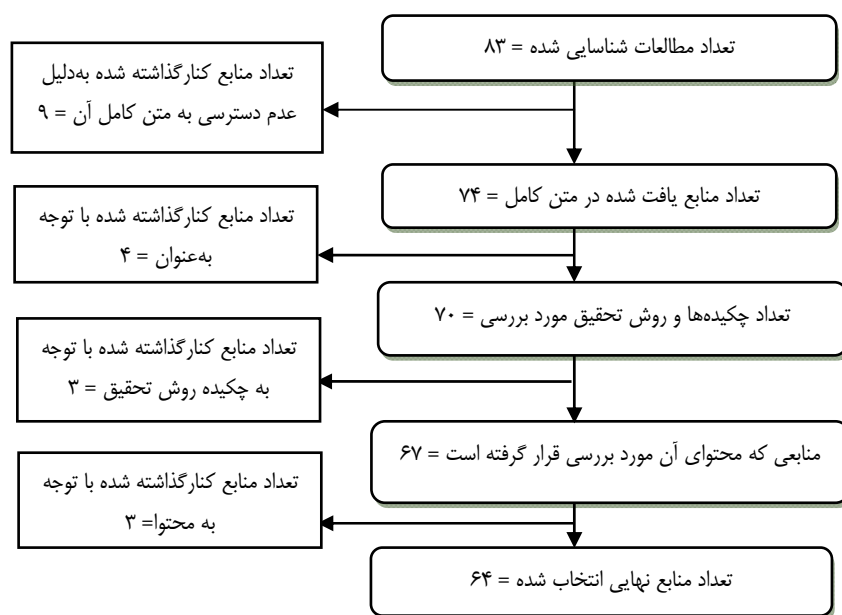
در مرحله دوم، از طریق جستجوی کلیدواژه‌های مناسب در پایگاه‌های داده فارسی و انگلیسی، نسبت به شناسایی منابع لازم اقدام شد. جدول ۲ کلیدواژه‌های جستجو شده و پایگاه‌های اطلاعاتی را نشان می‌دهد. در این مرحله ۸۳ منبع یافت شد.

## جدول ۲. کلیدواژه‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی مورد استفاده در پژوهش

کلیدواژه‌های استفاده شده در فرایند جستجو		پایگاه‌های اطلاعاتی استفاده شده	
انگلیسی	فارسی	انگلیسی	فارسی
- Digital leadership mindset - Leadership mindset - Digital leadership - Digital mindset - Leadership mindset in the digital era(4.0) - Requirements for success of leaders in the digital era(4.0) - Factors affecting digital leadership mindset - Out comes of digital leadership mindset	- ذهنیت رهبری دیجیتال - ذهنیت رهبری - رهبری دیجیتال - ذهنیت دیجیتال - ذهنیت رهبری در عصر دیجیتال - الزامات موفقیت رهبران در عصر دیجیتال - عوامل مؤثر بر ذهنیت رهبری دیجیتال - پیامدهای ذهنیت رهبری دیجیتال.	- Google - Google scholar - Science Direct - Emerald Insight - SCOPUS - Web of Science	- مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (اس‌آی‌دی) - پورتال جامع علوم انسانی - مگ‌ایران (بانک اطلاعات نشریات کشور)، - نورمگز (پایگاه مجلات تخصصی نور)، - سیوبلیکا

## گام سوم: ارزیابی و انتخاب منابع

در گام سوم، منابع شناسایی شده با توجه به معیارهای دسترسی به متن کامل منابع از سوی پژوهشگران، تناسب عنوان، چکیده و محتوا، ارزیابی شدند و در نهایت ۶۴ منبع جهت استفاده در پژوهش انتخاب شد. شایان ذکر است که در فرایند ارزیابی محتوای منابع یافت شده، رهنمودهای ارائه شده از سوی برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی<sup>۱</sup> نیز مورد توجه قرار گرفته است. فرایند ارزیابی و انتخاب منابع در شکل ۲ قابل مشاهده است.



شکل ۲. فرایند ارزیابی و انتخاب منابع نهایی برای استفاده در پژوهش

## گام چهارم: استخراج اطلاعات (شناسایی کدهای اولیه)

در مرحله چهارم، منابع منتخب با دقت بررسی و از این طریق پیشایندها و پیامدهای ذهنیت رهبری دیجیتال به‌عنوان کدهای اولیه استخراج شد. جدول ۳، نمونه‌ای از نتایج حاصل از این مرحله از پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۳. نمونه‌ای از کدهای اولیه استخراج شده از منابع مورد استفاده در پژوهش

ردیف	نویسنده	پیشایندهای ذهنیت رهبری دیجیتال	پیامدهای ذهنیت رهبری دیجیتال
۱	جونز و لی <sup>۱</sup> (۲۰۱۹)	فرهنگ سازمانی تسهیل‌کننده یادگیری	ترویج نوآوری و انعطاف‌پذیری، بهبود فرایندها و ارتقای عملکرد سازمان
۲	برون و میلرز <sup>۲</sup> (۲۰۲۱)	قابلیت‌های سازمان در کاربرد فناوری دیجیتال	ارتقای کمیت و کیفیت تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر داده و بهبود استراتژی‌های سازمانی
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
۶۲	اسمیت و جونز (۲۰۲۳)	انعطاف‌پذیری فرهنگی سازمان در قبال فناوری‌ها	افزایش انعطاف‌پذیری و توانمندی سازمان در برابر تغییرات
۶۴	پرامسری <sup>۳</sup> (۲۰۱۹)	دانش و سواد دیجیتال، چشم‌انداز دیجیتال، مشتری‌مداری، چابکی ذهنی، فرهنگ ریسک‌پذیری	-----

1. Jones & Lee
2. Brown & Miller
3. Promsri

**گام پنجم: تحلیل و تلفیق یافته‌ها**

در مرحله پنجم، ابتدا کدهای استخراج شده مربوط به پیشایندها به دقت مورد بررسی قرار گرفت و ضمن حذف کدهای تکراری، تلاش شد مقوله‌های شناسایی شده با توجه به اشتراک معنایی و مفهومی در قالب مؤلفه‌هایی مشخص و متمایز دسته‌بندی شدند. نمونه‌ای از این دسته‌بندی در جدول ۴ ارائه شده است.

**جدول ۴. نمونه‌ای از دسته‌بندی کدهای مربوط به پیشایندهای ذهنیت رهبری دیجیتال**

مؤلفه	کدهای دارای اشتراک معنایی
فرهنگ سازمانی	فرهنگ پذیرش نوآوری و استقبال از ایده‌پردازی در محیط کار
	توجه به فناوری و تحول دیجیتال در مأموریت و چشم‌انداز سازمان
	فرهنگ سازمانی حامی یادگیری و تغییر
	انعطاف‌پذیری فرهنگی سازمان در قبال تکنولوژی‌های جدید
برخوردار از نگرش مناسب	تعهد به نوآوری و تغییرات
	انعطاف‌پذیری شخصیتی
	آمادگی و علاقه برای یادگیری مستمر (استقبال از ایده‌های جدید)
	خوش‌بینی نسبت به فناوری و تحولات آن

در مرحله بعد، پس از دسته‌بندی تمامی مقوله‌ها در قالب مؤلفه‌های مشخص و غیرتکراری، از طریق دسته‌بندی مؤلفه‌ها در قالب ابعاد، به مدل‌سازی پیشایندهای ذهنیت رهبری دیجیتال اقدام شد. همان‌گونه که در جدول ۵ قابل مشاهده است، پیشایندهای ذهنیت رهبری دیجیتال در ۲ بُعد، ۶ مؤلفه و ۳۵ مقوله دسته‌بندی شده است.

**جدول ۵. پیشایندهای ذهنیت رهبری دیجیتال**

مقوله‌ها	مؤلفه (مضامین فرعی)	بُعد (مضمون اصلی)
فرهنگ پذیرش نوآوری و استقبال از ایده‌پردازی در محیط کار	فرهنگ سازمانی	عوامل سازمانی
توجه به فناوری و تحول دیجیتال در مأموریت و چشم‌انداز سازمان		
فرهنگ سازمانی حامی یادگیری و تغییر		
انعطاف‌پذیری فرهنگی سازمان در قبال فناوری‌های جدید		
آزادی بیان ایده‌ها و نقدها در محیط کاری دیجیتال		
میزان تشویق به همکاری و کار گروهی میان اعضای سازمان	قابلیت‌های سازمانی	
انعطاف‌پذیری ساختاری و میزان سهولت تغییرات فرآیندی و انطباق با تغییرات		
میزان سهولت یادگیری سازمانی		
میزان توجه به جذب و نگهداری استعدادها دیجیتال		
میزان سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه کارکنان		
بستر فناوری اطلاعات و ورود تکنولوژی و نوآوری در سازمان‌ها	توانایی در طراحی و بهینه‌سازی فرآیندهای کاری با استفاده از فناوری‌های دیجیتال	
توانایی در طراحی و بهینه‌سازی فرآیندهای کاری با استفاده از فناوری‌های دیجیتال		

مقوله‌ها	مؤلفه (مضامین فرعی)	بُعد (مضمون اصلی)
تعهد به نوآوری و تغییرات	برخورداری از نگرش مناسب	ویژگی‌های فردی رهبر
انعطاف‌پذیری شخصیتی		
آمادگی و علاقه برای یادگیری مستمر (استقبال از ایده‌های جدید)		
خوش‌بینی به فناوری و تحولات آن	برخورداری از مهارت‌ها و توانایی‌های فنی (فناورانه)	
توانایی هدایت و نظارت بر پروژه‌های فناوری‌محور و دیجیتالی		
توانایی مدیریت داده و اطلاعات با استفاده از ابزارهای فناوری مانند داده‌کاوی، هوش مصنوعی، اینترنت اشیا، رایانش ابری و غیره		
تسلط بر فناوری‌های ارتباطی و شبکه‌ها		
توانایی در ارزیابی و انتخاب فناوری‌های متناسب با نیازهای سازمان		
توانایی به‌کارگیری فناوری برای بهبود فرایندهای کسب‌وکار و تصمیم‌گیری‌ها	برخورداری از مهارت‌های انسانی	
توانایی به‌کارگیری فناوری برای بهبود کیفیت تصمیم‌ها و تسهیل فرایند تصمیم‌گیری		
توانایی ارتباط و همکاری با تیم‌های چندفرهنگی و متنوع		
توانایی ایجاد و ترویج فرهنگ کاری منعطف و خلاق در فضای دیجیتال		
توانایی تیم‌سازی و مدیریت تیم در فضای دیجیتال در راستای تحقق اهداف سازمانی		
توانایی و مهارت الهام‌بخشی و امیدآفرینی در فضای دیجیتال		
توانایی مدیریت استرس و مقابله با فشارهای کاری در فضای دیجیتال		
مهارت و توانایی به‌کارگیری فناوری در انتقال دانش و آموزش به اعضای تیم	برخورداری از مهارت‌های تحلیلی (تفکر تحلیلی)	
توانایی در ارائه بازخورد مثبت و سازنده به اعضای تیم در فضای دیجیتال		
مهارت در مدیریت تغییرات و انطباق با شرایط جدید		
توانایی درک روندهای کلان دیجیتالی و فناوری و استفاده از آن‌ها برای شکل‌دهی به استراتژی‌های سازمان		
توانایی ارزیابی مشکلات و یافتن راه‌حل‌های مؤثر با استفاده از داده‌ها و تجزیه و تحلیل		
توانایی درک جایگاه خود در یک سیستم پیچیده و شناخت روابط بین اجزای مختلف در یک سازمان دیجیتالی	توسعه ایده‌ها و راه‌حل‌های نوآورانه برای مسائل جدید و پیچیده	
توانایی درک ارتباطات و تعاملات پیچیده بین عناصر سازمانی و بیرون از سازمان، در یک محیط دیجیتالی متغیر		

در گام بعد، کدهای مربوط به پیامدها نیز مورد بررسی و پایش قرار گرفته و نسبت به دسته‌بندی این مقوله‌ها در

قالب مؤلفه‌ها اقدام شده است. نمونه‌ای از این دسته‌بندی در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. نمونه‌ای از دسته‌بندی پیامدهای ذهنیت رهبری دیجیتال

مؤلفه	کدهای دارای اشتراک معنایی
عوامل سازمانی کوتاه‌مدت	ارتقای مهارت‌های فکری و ذهنی و در میان کارکنان سازمان
	بهبود ارتباطات و تعاملات داخلی و خارجی سازمان
	استفاده بهینه از داده‌ها و فناوری‌های دیجیتال در فرایندهای کسب‌وکار
	ایجاد ساختارهای حمایت‌گر
عوامل سازمانی بلند مدت	ایجاد مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر فناوری دیجیتال برای سازمان
	افزایش رضایت و وفاداری مشتریان
	افزایش عملکرد و بهره‌وری
	افزایش شفافیت در حکمرانی سازمانی

پس از آن، از طریق دسته‌بندی مؤلفه‌ها در قالب ابعاد، به مدل‌سازی پیامدهای ذهنیت رهبری دیجیتال اقدام شد. همان گونه که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، پیامدهای ذهنیت رهبری دیجیتال در ۳ بُعد (مضمون اصلی)، ۶ مؤلفه (مضمون فرعی) و ۳۹ مقوله دسته‌بندی شد.

جدول ۷. پیامدهای ذهنیت رهبری دیجیتال

مقوله‌ها	مؤلفه (مضامین فرعی)	بُعد (مضمون اصلی)
توسعه فرهنگ دیجیتال و پذیرش تغییرات دیجیتال	بلند مدت	سازمانی
توسعه استراتژی دیجیتال		
افزایش انعطاف‌پذیری <sup>۱</sup> و چابکی <sup>۲</sup> سازمانی		
افزایش تطبیق‌پذیری <sup>۳</sup> و افزایش تاب‌آوری <sup>۴</sup> سازمانی		
ایجاد مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر فناوری دیجیتال برای سازمان		
افزایش رضایت و وفاداری مشتریان		
افزایش عملکرد و بهره‌وری		
افزایش شفافیت در حکمرانی سازمانی	کوتاه مدت	سازمانی
ارتقای مهارت‌های فکری و ذهنی و در میان کارکنان سازمان		
بهبود ارتباطات و تعاملات داخلی و خارجی سازمان		
استفاده بهینه از داده‌ها و فناوری‌های دیجیتال در فرایندهای کسب‌وکار		
ایجاد ساختارهای حمایت‌گر		
بهبود کیفیت تصمیمات از طریق تقویت تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر داده		
بهبود قابلیت مدیریت ریسک و پاسخ‌گویی به چالش‌های عصر حاضر		
افزایش کیفیت خدمات ارائه شده و ایجاد ارزش زمانی و مکانی برای مشتریان		

1. flexibility
2. agility
3. adaptation
4. resilience

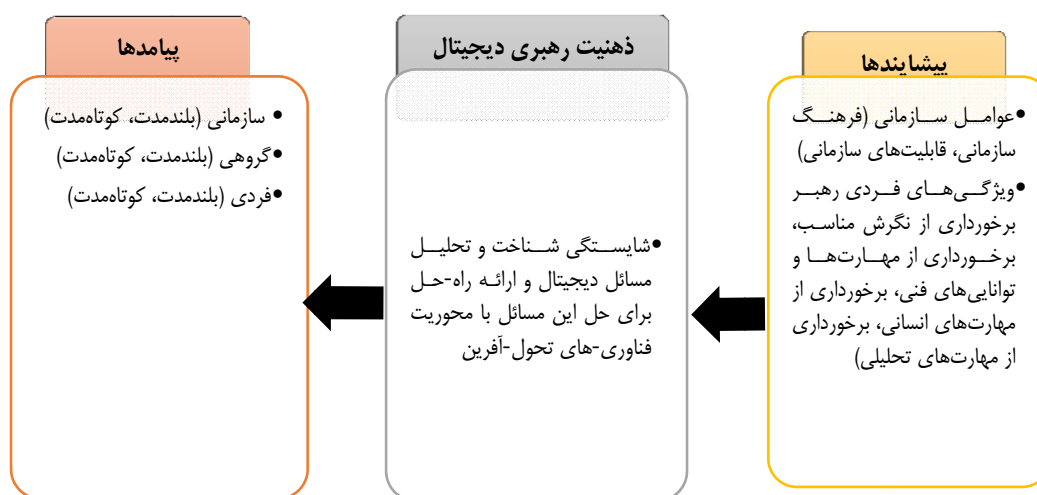
مقوله‌ها	مؤلفه (مضامین فرعی)	بُعد (مضمون اصلی)
افزایش توانمندی‌های حرفه‌ای اعضای تیم‌ها در استفاده از فناوری‌های نوین	بلند مدت	گروهی
بهبود الگوهای تعاملی درون‌گروهی و بین‌گروهی در سازمان		
توانمندسازی اجتماعی		
ارتقای ارتباطات مؤثر در تیم‌های بین‌المللی		
افزایش خلاقیت و نوآوری تیم‌ها و گروه‌های سازمان	کوتاه مدت	
افزایش دسترسی اعضای تیم‌ها به داده‌ها و بهبود توان تحلیلی آن‌ها		
تقویت کار تیمی مجازی		
افزایش شفافیت در ارتباطات درون‌گروهی و بین‌گروهی		
بهبود نگرش تیم‌های و گروه‌های سازمانی به کاربرد فناوری دیجیتال در فرایندهای اجرایی	بلند مدت	فردی
دسترسی اعضای تیم‌ها و گروه‌های سازمانی به فرصت‌های آموزشی		
توسعه مهارت‌های سخت و نرم دیجیتال در کارکنان		
توسعه دانش دیجیتال در سازمان		
بهبود توانایی مدیران سازمان در انگیزش و هدایت تیم در محیط دیجیتال	بلند مدت	
افزایش قابلیت خود‌مدیریتی در کارکنان		
افزایش مهارت‌های فردی مدیران و کارکنان در مدیریت زمان		
افزایش تسلط مدیران و کارکنان بر تصمیم‌گیری‌های پیچیده		
توانمندسازی شخصی و حرفه‌ای مدیران و کارکنان	کوتاه مدت	
تقویت ادراک از خود (خودآگاهی) و نقاط قوت و ضعف شخصی		
تقویت مهارت‌های خودآموزی مدیران و کارکنان		
افزایش اعتمادبه‌نفس مدیران و کارکنان		
بهبود مهارت ارتباطات مؤثر مدیران و کارکنان		
افزایش ریسک‌پذیری در محیط دیجیتال		
کمک به توازن کار - زندگی برای کارکنان		
بهبود نگرش کارکنان به کار و سازمان (افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، اشتیاق کاری و غیره)		

### گام ششم: کنترل کیفیت تحلیل‌ها

جهت کنترل کیفیت تحلیل‌ها، روش توافق درون موضوعی استفاده شد. در این ارتباط، از یک نفر دانش آموخته دکتری رفتار سازمانی و آشنا به ادبیات موضوع درخواست شد در فرایند ترکیب، تلفیق و دسته‌بندی مقوله‌ها و ایجاد مضامین اصلی (ابعاد) و فرعی (مؤلفه‌ها) با پژوهشگران همکاری کند. پس از آن، از طریق شمارش تعداد کل مضامین اصلی و فرعی شناسایی شده (۳۳)، متشکل از مضامین ایجاد شده توسط پژوهشگران به‌منظور استفاده در پژوهش (۱۷) و مضامین اصلی ایجاد شده توسط فرد همکار (۱۶) و نیز تعداد مضامین اصلی مورد توافق طرفین، یعنی کدهای مشترک در هر دو کدگذاری (۱۴)، مطابق با رابطه ۱، توافق درون موضوعی مرتبط با تحلیل‌ها در پژوهش حاضر (۸۴/۸۴ درصد) مورد محاسبه قرار گرفت. با توجه به این که درصد توافق درون موضوعی بالاتر از ۶۰ درصد به‌عنوان اعتبار قابل قبول در این روش شناخته می‌شود (باقری، مباشری، شکاری و معاون، ۱۴۰۳)، نتایج بیانگر قابلیت اعتبار یافته‌هاست.

$$\text{رابطه ۱)} \quad ۱۰۰ \times \frac{\text{تعداد توافقات} \times ۲}{\text{کل مضمونها}} = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

### الگوی پیشایندها و پیامدهای ذهنیت رهبری دیجیتال



شکل ۳. الگوی پیشایندها و پیامدهای ذهنیت رهبری دیجیتال

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به اهمیت ذهنیت رهبری دیجیتال، به‌عنوان یکی از پیش‌نیازهای مهم تحول و پایداری در عصر دیجیتال، مطالعه حاضر به‌منظور ارائه الگویی منسجم در ارتباط با پیشایندها و پیامدهای ذهنیت رهبری دیجیتال اجرا شد. منظور از پیشایندها، عواملی است که می‌توانند توسعه ذهنیت رهبری دیجیتال در سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار دهند. به عبارت دیگر، پیشایندها عواملی را شامل می‌شود که به‌عنوان بستر و زمینه توسعه ذهنیت رهبری دیجیتال در سازمان‌ها نقش آفرینی می‌کنند. پیشایندهای (عوامل مؤثر بر) توسعه رهبری دیجیتال در قالب ۲ بُعد عوامل سازمانی و ویژگی‌های فردی رهبر دسته‌بندی شده‌اند. منظور از عوامل سازمانی، عناصر و ویژگی‌های سازمان‌هاست که می‌توانند توسعه ذهنیت رهبری دیجیتال را تسهیل کنند. پیشایندهای سازمانی این پدیده، در قالب ۲ مؤلفه فرهنگ سازمانی و قابلیت‌های سازمانی دسته‌بندی شده‌اند. منظور از ویژگی‌های فردی رهبر نیز صفات و خصیصه‌هایی است که در رهبران وجود دارد (یا باید وجود داشته باشد) که توانایی آنان برای توسعه ذهنیت رهبری دیجیتال در سازمان را افزایش می‌دهد. ویژگی‌های فردی رهبر در راستای توسعه ذهنیت رهبری دیجیتال در قالب ۴ مؤلفه برخورداری از نگرش مناسب، برخورداری از مهارت‌ها و توانایی‌های فناورانه، برخورداری از مهارت‌های انسانی و برخورداری از مهارت‌های تحلیلی، دسته‌بندی شده‌اند. زمانی که این عوامل (شرایط) محقق شوند، به توسعه ذهنیت رهبری دیجیتال در سازمان‌ها می‌انجامد یا توسعه ذهنیت رهبری دیجیتال در سازمان‌ها را تسهیل می‌کند.

پیامدهای توسعه ذهنیت رهبری دیجیتال نیز نتایج و دستاوردهای توسعه این ذهنیت و رهبری دیجیتال در سازمان‌ها را توضیح می‌دهند. پیامدهای این پدیده در سازمان‌ها نیز در ۳ بُعد پیامدهای سازمانی (پیامدهای کوتاه‌مدت و پیامدهای بلندمدت) و پیامدهای گروهی (پیامدهای کوتاه‌مدت، پیامدهای بلندمدت) و پیامدهای فردی (پیامدهای کوتاه‌مدت و پیامدهای بلندمدت) دسته‌بندی شده‌اند. این عوامل توسط سایر پژوهشگران نیز شناسایی شده‌اند؛ با این حال، در هیچ یک از مطالعات پیشین، این عوامل در قالب یک چارچوب جامع و منسجم ارائه نشده است. برخی پژوهشگران تنها پیشایندهای ذهنیت رهبری دیجیتال را بررسی کرده‌اند و پیامدهای این موضوع را در پژوهش خود وارد نکرده‌اند (آیینی، ۱۴۰۱؛ پرامسری و همکاران، ۲۰۱۹؛ نیلی و لئوناردی، ۲۰۲۲؛ ایبو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). گروهی دیگر از پژوهشگران نیز تنها پیامدهای این پدیده را بررسی کرده و پیشایندهای آن را در تحلیل‌های خود وارد نکرده‌اند (تایید، نظرزاده و خاکپور، ۱۴۰۲؛ سیدعلی‌تبار، ۱۴۰۱؛ ویتزال و رونی، ۲۰۲۴؛ فاتیما و مسعود، ۲۰۲۴؛ املا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). بررسی پیشینه مرتبط با موضوع همچنین نشان می‌دهد که بسیاری از پژوهشگران مطالعه و بررسی پیشایندهای ذهنیت رهبری دیجیتال را تنها در یک سطح مانند دنبال کرده‌اند یا تنها یک عامل مانند مهارت‌های فردی رهبر (ایبو و همکاران، ۲۰۲۰)، ابعاد انسانی توسعه ذهنیت رهبری دیجیتال (ایبو و همکاران، ۲۰۲۲)، فرهنگ سازمانی (روث و نتزر<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰) و مانند آن را به‌عنوان پیشایندهای ذهنیت رهبری دیجیتال مورد توجه قرار داده‌اند. بنابراین، بررسی و مطالعه پیشایندها و پیامدهای ذهنیت رهبری دیجیتال در سطوح مختلف و از جنبه‌های متفاوت و ارائه الگویی منسجم و جامع در این ارتباط، می‌تواند به‌عنوان نقطه تمایز پژوهش با سایر مطالعات مطرح شود.

در دنیایی که پویایی و تغییرات سریع جزئی زندگی روزمره افراد و سازمان‌هاست، رهبرانی با ذهنیت دیجیتال برای مدیریت این تغییرات بسیار حیاتی‌اند. ذهنیت رهبری دیجیتال نه تنها به رهبران کمک می‌کند تا بهترین استفاده را از فناوری‌های پیشرفته برای بهبود عملکرد سازمانی داشته باشند، بلکه آن‌ها را قادر می‌سازد تا با تغییرات و نوآوری‌های مداوم سازمانی سازگاری پیدا کنند. رهبران با داشتن ذهنیت رهبری دیجیتال می‌توانند بهترین شرایط را برای مشارکت و انگیزه کارکنان فراهم آورند. در این ارتباط، یافته‌های این پژوهش می‌تواند آگاهی مدیران در خصوص چرایی شکل‌گیری ذهنیت رهبری دیجیتال در سازمان‌ها را افزایش دهد و شناخت آنان نسبت به عوامل مؤثر بر این پدیده در سازمان‌ها را بهبود بخشد. به‌علاوه، شناسایی پیشایندهای ذهنیت رهبری دیجیتال بستر مناسبی برای برنامه‌ریزی و اجرای اقدامات لازم جهت توسعه این پدیده در سازمان‌ها فراهم می‌کند. شناسایی پیامدهای ذهنیت رهبری دیجیتال نیز ضمن معرفی اهمیت این موضوع به سیاست‌گذاران سازمان‌ها، حساسیت آنان نسبت به توسعه ذهنیت رهبری دیجیتال در سازمان‌های تحت سرپرستی آنان را افزایش می‌دهد و انگیزه آنان را به ایجاد تغییرات مؤثر در راستای توسعه ذهنیت رهبری دیجیتال در سازمان‌ها را افزایش دهد. در این راستا، برخی از پیشنهادها کاربردی جهت بهره‌گیری از یافته‌ها در سازمان‌ها عبارت‌اند از:

1. Abbu et al  
2. Amelda et al  
3. Rütth & Netzer

- تصویرسازی چشم‌انداز حرفه‌ای برای پرورش ذهنیت رهبری دیجیتال در سازمان از طریق برنامه‌ریزی آموزشی و مسیر شغلی جهت به تصویر کشیدن آینده‌ای روشن برای افراد توسعه یافته و بهبود سازگاری و تاب‌آوری آنان در سازمان؛
- تشویق به انعطاف‌پذیری و نوآوری: سازمان‌ها می‌توانند فرهنگ سازمانی را به گونه‌ای تغییر دهند که انعطاف‌پذیری و نوآوری را تشویق کند. مدیران و رهبران برای پرورش ذهنیت رهبری دیجیتال به کارکنان این اجازه را بدهند که ایده‌های نوآورانه‌ای را بیان کنند و در پروژه‌های دیجیتالی فعالیت کنند. در این راستا، ایجاد کمیته‌های تحقیق و توسعه و واحدهای ایده‌پردازی در سازمان‌ها می‌تواند اقدامی مناسب باشد.
- تشکیل گروه‌های کاری تخصصی: ایجاد گروه‌های کاری تخصصی با هدف بررسی و اجرای استراتژی‌های ذهنیت رهبری دیجیتال، می‌تواند به توسعه و بهبود فرهنگ و عملکرد سازمان کمک کند. در این راستا، مدیران می‌توانند به ایجاد گروه‌های بین‌وظیفه‌ای با مشارکت کارکنان از واحدهای مختلف سازمان اقدام کنند؛
- ارزیابی و بازخورد مداوم: سازمان‌ها باید مکانیزم‌های ارزیابی و بازخورد مداومی را برای اندازه‌گیری پیشرفت در پرورش ذهنیت رهبری دیجیتال بر اساس استراتژی‌ها و اصول مشخصی ایجاد کنند. این بازخوردها به افراد کمک می‌کند تا نقاط قوت خود را شناسایی کنند و در نقاط ضعف خود بهبود ایجاد کنند. ارائه بازخوردهای عملگری می‌تواند در فواصل زمانی مشخص (ماهانه، سه ماهه و غیره) و به روش‌های مختلف مانند جلسات چهره‌به‌چهره، ارائه گزارش عملکردی و مانند آن انجام شود.

استفاده از نتایج مطالعات پیشین و عدم گردآوری داده‌ها از سایر منابع (محدودیت‌های مربوط به جامعه پژوهش)، می‌تواند به عنوان یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر مطرح شود. از این رو، سایر پژوهشگران می‌توانند ذهنیت رهبری دیجیتال را از طریق طراحی و اجرای طرح‌های پژوهش اکتشافی و با مشارکت افراد آشنا با این پدیده بررسی کنند. به علاوه، با توجه به عدم پرداختن به نقش عوامل خارج از سازمان، مانند عوامل اجتماعی و فرهنگی، می‌تواند به عنوان یکی از محدودیت‌های این مطالعه مطرح شود. سایر پژوهشگران می‌توانند به بررسی و تبیین نقش این عوامل در توسعه ذهنیت رهبری دیجیتال اقدام کنند. همچنین با توجه به ماهیت متفاوت سازمان‌های دولتی و خصوصی که می‌تواند به معنای عملکرد متفاوت آنان در ارتباط با ذهنیت دیجیتالی و ذهنیت رهبری باشد، پژوهشگران آینده می‌توانند به شناسایی عوامل مؤثر بر ذهنیت رهبری دیجیتال در این سازمان‌ها و مقایسه نتایج اقدام کنند.

## منابع

آدابی، محمد؛ حاجی حیدری، نسترن و وارث، سیدحامد (۱۴۰۳). توسعه مدل بیمه دیجیتال با رویکرد داده‌بنیاد. *مدیریت بازرگانی*، ۱۶(۲)، ۵۱۸-۵۳۹.

آیینی، محمدامین (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت‌بندی مهم‌ترین سازه‌های شایستگی رهبری تحول دیجیتال در سازمان‌ها. *مطالعات علوم مدیریت دریایی*، ۳(۳)، ۶۵-۸۲.

- اعظمی، محسن؛ نادشاهی، محدثه؛ مباشری، علی اصغر و حسینی، سیده ناهید (۱۴۰۳). الگویی برای بکارگیری رایانش ابری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط. *مطالعات مدیریت کسب‌وکارهای هوشمند*، ۱۳ (۴۹)، ۱-۳۶.
- باقری، مسلم؛ مباشری، علی اصغر؛ شکاری، فاطمه و معاون، زهرا (۱۴۰۳). طراحی الگوی توسعه گردشگری خوراک در ایران با رویکرد داده‌بنیاد. *برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری*، ۱۳ (۴۸)، ۴۱-۶۵.
- تایید، مهدی؛ نظرزاده زارع، محسن و خاکپور، عباس (۱۴۰۲). تأثیر سبک رهبری دیجیتال در تدریس دیجیتال معلمان با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی. *نوآوری‌های آموزشی*، ۲۲ (۸۵)، ۱۴۷-۱۶۳.
- تیموری، هادی و مباشری، علی‌اصغر (۱۴۰۳). طراحی الگوی پیشایندها و پیامدهای غیبت ذهنی کارکنان در ایران با رویکرد فراترکیب. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۳ (۱۱۱)، ۱۸۱-۲۰۶.
- زارعی، قاسم و نیکخواه، یونس (۱۴۰۳). ارائه الگوی ضد بازاریابی جهت پیشگیری از رفتارهای مجرمانه در فضای کسب‌وکارهای آنلاین و دیجیتالی. *مدیریت بازرگانی*، ۱۶ (۲)، ۳۴۹-۳۸۷.
- سیدعلی تبار، سید هادی (۱۴۰۱). نقش رهبری دیجیتال در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی نوآور. *تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۱ (۱)، ۴۵-۵۷.
- کناررودی، محمدحسین و بودایی، حسن (۱۴۰۳). چارچوب تأمین استعداد برای کسب‌وکارهای نوپا در بستر دیجیتال: مطالعه چندموردی کیفی. *مدیریت بازرگانی*، ۱۶ (۳)، ۳۸۸-۴۱۴.
- مباشری، علی اصغر و تیموری، هادی (۱۴۰۲). طراحی الگوی پیشایندها و پیامدهای غوغاسالاری در سازمان. *پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران*، ۱۲ (۱)، ۱۴۵-۱۲۳.
- مباشری، علی اصغر؛ شکاری، فاطمه؛ باقری، مسلم؛ معون، زهرا و کیانی، مهرداد (۱۴۰۱). مدل توسعه اکوتوریسم در ایران: ابعاد و استراتژی‌ها. *مطالعات مدیریت گردشگری*، ۱۷ (۵۷)، ۱۴۷-۱۷۸.
- معجون، حسین و رحیمی، حسن (۱۴۰۳). بررسی رابطه رهبری دیجیتال با عملکرد خلاقانه به‌واسطه نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی معلمان. *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۸ (۶۴)، ۳۵-۵۴.
- یعقوب‌پور، مریم؛ خداداد حسینی، سیدحمید؛ جنتی‌فر، حسین و ثانوی‌فرد، رسول (۱۴۰۳). طراحی مدل تعالی بازاریابی دیجیتالی (مطالعه موردی: بانکداری تجاری). *مدیریت بازرگانی*، ۱۶ (۳)، ۵۹۶-۶۱۷.

## References

- Abbu, H., Mugge, P., Gudergan, G. & Kwiatkowski, A. (2020). Digital leadership-character and competency differentiates digitally mature organizations. *IEEE international conference on engineering, technology and innovation (ICE/ITMC)*, 1-9.
- Abbu, H., Mugge, P., Gudergan, G., Hoeborn, G. & Kwiatkowski, A. (2022). Measuring the human dimensions of digital leadership for successful digital transformation. *Research-Technology Management*, 65(3), 39-49.

- Adabi, M., Haji Heydari, N. & Vares, H. (2024). Creating a Digital Insurance Model: A Grounded Theory Approach. *Journal of Business Management*, 16(2), 518-539. (in Persian)
- Aeeni. M. (2022). identify and prioritize the most important competency structures for digital transformation leadership in organizations. *Journal of Maritime Management Science Studies*, 3 (3), 65-82. (in Persian)
- Alabdali, M. A., Yaqub, M. Z., Agarwal, R., Aloffaysan, H. & Mohapatra, A. K. (2024). Unveiling green digital transformational leadership: Nexus between green digital culture, green digital mindset, and green digital transformation. *Journal of cleaner production*, 450, 141670.
- Amelda, B., Alamsjah, F. & Elidjen, E. (2021). Does the digital marketing capability of Indonesian banks align with digital leadership and technology capabilities on company performance?. *CommIT (Communication and Information Technology) Journal*, 15(1), 9-17.
- Azami, M., Nadershahi, M., mobasheri, A. A. & Hosseini, S. N. (2024). A model for using cloud computing in Small and medium-sized Enterprises. *Business Intelligence Management Studies*, 13(49), 1-36. (in Persian)
- Azzam, I., Alserhan, A., Mohammad, Y., Shamaileh, N. & Al-Hawary, S. (2023). Impact of dynamic capabilities on competitive performance: a moderated-mediation model of entrepreneurship orientation and digital leadership. *International Journal of Data and Network Science*, 7(4), 1949-1962.
- Bagheri, M., Mobasheri, A. A., Shekari, F. & Moaven, Z. (2024). Designing a Food Tourism Development Model in Iran Using Grounded Theory. *Journal of Tourism Planning and Development*, 13(48), 41-65. (in Persian)
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A. & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Information & Management*, 59(2), 103590.
- Böhn, S. & Deutscher, V. (2022). Dropout from initial vocational training—A meta-synthesis of reasons from the apprentice's point of view. *Educational Research Review*, 35, 100414.
- Bose, R. (2019). *Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations*. Routledge.
- Bose, R. (2021). Digital Transformation and Leadership: Perspectives and Challenges. *Journal of Management Studies*, 48(2), 245-261.
- Chen, M., Wang, H., Liang, Y. & Zhang, G. (2023). Net and configurational effects of determinants on cloud computing adoption by SMEs under cloud promotion policy using PLS-SEM and fsQCA. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(3), 100388.

- ElSayary, A. (2023). The impact of a professional upskilling training programme on developing teachers' digital competence. *Journal of Computer Assisted Learning*, 39(4), 1154-1166.
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H. & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524-1543.
- Fatima, T. & Masood, A. (2024). Impact of digital leadership on open innovation: a moderating serial mediation model. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 161-180.
- Gupta, A. & George, J. F. (2023). Digital leadership and the evolving role of the CIO. *Journal of Strategic Information Systems*, 32(1), 101-125.
- Hamzah, N. H., Nasir, M. K. M. & Wahab, J. A. (2021). The Effects of Principals' Digital Leadership on Teachers' Digital Teaching during the COVID-19 Pandemic in Malaysia. *Journal of Education and E-Learning Research*, 8(2), 216-221.
- Hazni, E. & Nurhaida, I. (2024). The Influence of Digital Mindset, Digital Competence and Leadership Style on Employee Career Development. *Siber International Journal of Education Technology (SIJET)*, 1(3), 90-108.
- Imran, F., Shahzad, K., Butt, A. & Kantola, J. (2020). Leadership competencies for digital transformation: evidence from multiple cases. In *Advances in Human Factors, Business Management and Leadership: Proceedings of the AHFE 2020 Virtual Conferences on Human Factors, Business Management and Society, and Human Factors in Management and Leadership, July 16-20, 2020, USA* (pp. 81-87). Springer International Publishing.
- Jones, A. & Lee, B. (2019). Fostering innovation through digital leadership. *International Journal of Business Management*, 25(3), 112-127.
- Karakose, T., Polat, H. & Papadakis, S. (2021). Examining teachers' perspectives on school principals' digital leadership roles and technology capabilities during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(23), 13448.
- Kenarroodi, M. H. & Boudlaie, H. (2024). A Digital-based Talent Acquisition Framework for Start-ups: A Qualitative Multiple Case Study. *Journal of Business Management*, 16(2), 388-414. (in Persian)
- Khurniawan, A. W. & Irmawaty, D. S. (2024). The impact of digital leadership on digital transformation in university organizations: an analysis of students' views. *Education*, 67(1), 677-690.
- Majooni, H. & Rahimi, H. (2024). Investigating the relationship between digital leadership and creative performance through the mediating role of teachers' psychological empowerment. *Journal of Research in Educational Systems*, 18(64), 35-54. (in Persian)
- Manolova, M. & Wang, R. (2024). an Innovative Digital Mindset Model For Future Leaders In Europe. In *EDULEARN24 Proceedings* (pp. 13-21). IATED.

- Mobasheri, A. A. & Teimouri, H. (2023). Designing a Pattern of the Causes and Consequences of Mobbing in Organizations. *Strategic Research on Social Problems*, 12(1), 123-145. (in Persian)
- Mobasheri, A. A., Shekari, F., Bagheri, M., Moaven, Z. & Kiani, M. (2022). A Model of Ecotourism Development in Iran: Dimensions and Strategies. *Tourism Management Studies*, 17(57), 147-178. (in Persian)
- Munsamy, M., Dhanpat, N. & Barkhuizen, E. N. (2023). The development and validation of a digital leadership competency scale. *Acta Commercii-Independent Research Journal in the Management Sciences*, 23(1), 1057.
- Neeley, T. & Leonardi, P. (2022). Developing a digital mindset. *Harvard Business Review*, 100(5-6), 50-55.
- Nieken, P. (2023). Charisma in the gig economy: The impact of digital leadership and communication channels on performance. *The Leadership Quarterly*, 34(6), 101631.
- Promsri, C. (2019). The developing model of digital leadership for a successful digital transformation. *GPH-International Journal of Business Management*, 2(08), 01-08.
- Rüth, R. & Netzer, T. (2020). The key elements of cultural intelligence as a driver for digital leadership success. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*, 2(1), 3-8.
- Salih, A. M. (2024). *Digital Leadership: Evidence from Theory and Practice*. Taylor & Francis.
- Salvetti, F. & Bertagni, B. (2020). Leadership 5.0: an agile mindset for a digital future. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 13(2), 57.
- Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative research*. New York: Springer.
- Seyed Alitabar, s. (2022). The Role of Digital Leadership in Shaping an Innovative Organizational Culture. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management (JTESM)*, 1 (1), 45-57. (in Persian)
- Sicree, P. (2018). *Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times*. New York: HarperCollins.
- Sicree, P. (2020). *Digital Leadership and Organizational Innovation*. New York: Springer.
- Smith, J. (2020). Digital leadership: Embracing a culture of change. *Journal of Organizational Innovation*, 15(2), 45-58.
- Smith, R. & Jones, P. (2023). Digital self-confidence and digital leadership: An exploratory study. *Journal of Digital Confidence*, 15(2), 112-130.
- Ta'yid, M., Nazarzāde Zāre, M. & Khākpoor, A. (2023). The impact of digital leadership style on teachers' digital teaching with the mediating role of psychological empowerment. *Journal of Educational Innovations*, 22(1), 147-163. (in Persian)

- Teimouri, H. & Mobasheri, A. A. (2024). Designing a Pattern of the antecedents and Consequences for employee's mental absence in Iran using meta- synthesis approach. *Management Studies in Development and Evolution*, 33(111), 181-206. (in Persian)
- Veithzal, A. P. & Rony, Z. T. (2024). Analysis of Implementing Digital Leadership Within Organizations. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 5(2), 303-316.
- Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Yaghoubpour, M., Khodadad Hosseini, S. H., Janatifar, H. & Sanavifard, R. (2024). Designing a Digital Marketing Excellence Model (A Case Study of Commercial Banking). *Journal of Business Management*, 16(3), 596-617. (in Persian)
- Zarei, G. & Nikkhah, Y. (2024). Providing an Anti-Marketing Model to Prevent Criminal Behaviors in Online and Digital Businesses. *Journal of Business Management*, 16(2), 349-387. (in Persian)